



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Ledelseskapital og andre kapitalformer

konturer af en teori

Nørreklit, Lennart

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Nørreklit, L. (2007). *Ledelseskapital og andre kapitalformer: konturer af en teori*. (nr. 6 udg.) Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Ledelseskapital og andre former for kapital

- konturer af en teori -

Lennart Nørreklit

Center for ledelsesfilosofi
Ledelseskapitalprojekt, Arbejdspapir 10
ISBN 9788791943386

3 slags kapital til virksomhedskonstruktion

Globaliseringen gør det hensigtsmæssigt at omdefinere den grundlæggende kapitalstruktur som er basis for udøvelse af virksomhed. Virksomhedskonstruktion i en globaliseret verden kræver forening af tre slags kapital:

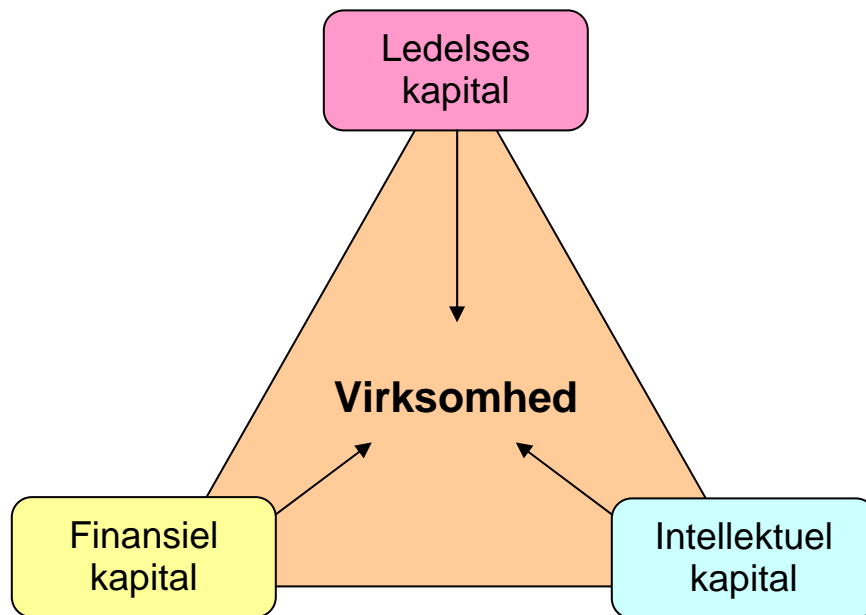
- Økonomisk kapital
- Ledelseskapital
- Intellektuel kapital

Den økonomiske eller finansielle kapital gør samfundets muligheder tilgængelige for virksomheden, således at ideerne, produkterne og processerne kan virkeliggøres. Begreber som f.eks. jord eller arbejdskraft er således indeholdt i den økonomiske kapital.

Den intellektuelle kapital består i den højt kvalificerede indsigt, analyseevne og kreativitet som muliggør udvikling af konkurrencedygtige ideer, processer og produkter. - Store dele af den intellektuelle kapital – patenter og rettigheder, som handles - er strengt taget indeholdt i den økonomiske kapital. Det, der her er i fokus under betegnelsen intellektuel kapital er den levende tænkende intellektuelle kapital, som gør en forskel. Det er den kapital, som findes i den højt kvalificerede del af arbejdskraften, nemlig den arbejdskraft, som man ikke bare kan skifte ud, fordi dens indsigt og kunnen er for værdifuld.

Ledelseskapitalen sætter den intellektuelle og den finansielle kapital i spil således at der skabes virksomhed der realiserer et værdiflow. Ledelseskapitalen sætter således retning: intentionalitet. Tilsigtet social eller organiseret intentionalitet er baseret på ledelseskapital. Uden denne kapital virke opstår der således kaos. Mens man anarkistisk *kan* tænke tanken om samfund uden stat, kan man ikke tænke samfund uden ledelse.

Alle disse kapitalformer spejler sig i hinanden i den konkrete virkelighed. Uden denne indspejling kan virksomhed ikke foregå.



Identitetsskabelse

En organisations identitet danner grundlaget for dens virke. Metoden til at objektivere en effektiv intentionalitet er således at skabe en klar og gennemgribende identitet for virksomheden. Vil man ledelsen derimod åbne døre for at ændre retningen i virksomhedens virke, har den brug for en fleksibilitet som fremkommer gennem tvetydigheder og ubestemtheder. I så tilfælde er identiteten mindre specifik. Men stadig er det nødvendigt at virksomheden har en sikker – det er trods alt den, der skal kunne bevæge og forandre sig. Identitetsdannelsen kan således foregå på forskellige måder. Uanset hvilken måde, der er tale om, er det ledelsens opgave at objektivere virksomhedens identitet

Talen om ledelseskapi tal signalerer således tilstedeværelsen af netop denne evne til at objektivere en virksomheds eller organisations identitet, således at omgivelserne danner relevante forventninger til den og virksomheden kan objektiviseres som et bestemt virke.

Ledelsen sikrer virksomheden har en klar identitet, der kan fungere i samfundet.

Ledelsen er således en for *virksomhedens identitet* afgørende aktørgruppe.

Andre medarbejdere objektiviserer andre nødvendige forhold relativt til deres arbejdsop-

gaver.

Metoden: at skabe tillid

Ledelse skaber tilslutning ved at skabe tillid. Ledelsen virker ved at skabe tillid til det bestemte fremadrettede forehavende, virksomhedens identitet, som al levende virksomhed, organisation og forretning består i.

Ledelsen skaber tillid til virksomhedens forehavende hos eksterne partnere: forretningspartnere, kunder, leverandører, finansielle interessenter, politiske interessenter m.m. samt hos medarbejderne, hvis liv og virke udfolder sig gennem arbejdet i virksomheden.

Gennem tilliden fås tilslutning og virksomhedens projekter objektiveres.

Denne tillidsskabende evne med henblik på objektivering af virksomhedens, organisationens ja endog samfundets virke er ledelseskapitalens kendemærke.

Entrepreneurship

Entrepreneurship omfatter en kombination af en vis form for ledelseskapital med et element af en intellektuel kapital i form af en innovativ ide, typisk en produktidé.

Denne kombination af to kapitaler i en enhed – ledelsen - kan være en fordel i en opstartsfasen, hvor virksomheden er lille og kapitalfattig.

Med virksomhedens vækst bliver denne enhed af ledelseskapital og intellektuel i reglen en hæmsko for udviklingen af såvel ledelseskapitalen som den intellektuelle kapital, hvorfor det bliver nødvendigt at skille de to ad typisk gennem en professionalisering af virksomheden.

Samspil af kapitalformer

Professionaliseringen leder til en arbejdsdeling mellem ledelseskapitalen og den intellektuelle kapital.

Den intellektuelle kapital sikrer en konkurrencedygtig udvikling af produktet såvel som frembringelsen af konkurrencedygtige processer.

Ledelseskapitalen fokuserer på skabelsen af retning i de overordnede – tværfaglige – aktiviteter gennem forhandling, ledelsesnetværk, vurdering af konkurrencesituation, samt sikring af intellektuel såvel som finansiell kapital.